



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

RACIONALIZACE NÁKUPNÍ LOGISTIKY VE FIRMĚ ELEKTRO SYCHRA S. R. O.

THE RATIONALIZATION OF PURCHASING LOGISTICS IN THE COMPANY ELEKTRO SYCHRA LTD.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAKUB ŠEDAJ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍR BARTOŠEK, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jakub Šedaj

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Racionalizace nákupní logistiky ve firmě Elektro Sychra s. r. o.

v anglickém jazyce:

The Rationalization of Purchasing Logistics in the Company Elektro Sychra Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

EMMETT, S. Řízení zásob. 1. Vydání. Praha : Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

CHOPRA, S., MEINDL P. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations. 1 ed. United States : Prentice Hall, 2001. 544 p. ISBN 978-0130264657.

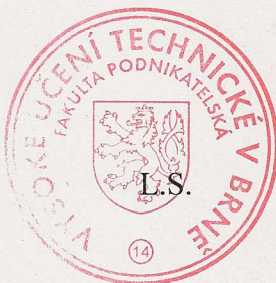
LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. Vydání. Praha : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli. 1. Vydání. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. 1. Vydání. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

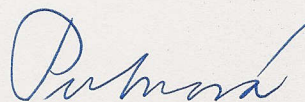
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 29. 2. 2012

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je racionalizace nákupní logistiky elektroinstalační firmy Elektro Sychra s.r.o. Práce je rozdělena na tři části, a to teoretickou, analýzu a návrh řešení. První část je zaměřena na teorii nákupu a klasifikaci dodavatelů. Analýza se zabývá současným stavem procesu nákupu ve firmě a požadavků- na dodavatele. Vlastní návrh řešení je zpracován podle požadavků firmy a z poskytnutých údajů.

Abstract

In my bachelors work is the subject of rationalization of purchasing logistics electrical company Elektro Sychra Ltd. The work is divided into three parts, namely theory, analysis and suggestion solution. The first part focuses on the theory of purchasing and supplier classification. The analysis is concerned with the current state of the process of purchasing in the company and its demands on suppliers. Custom design solutions are developed according to business requirements and provided data.

Klíčová slova

Logistika, nákup, hodnocení dodavatelů, proces nákupu

Keywords

Logistics, purchase, demands on suppliers, process of purchase

ŠEDAJ, J. *Racionalizace nákupní logistiky ve firmě Elektro Sychra s. r. o.*. Brno:

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 50 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil
autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech
souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2012

.....

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce, Ing. Vladimíru Bartoškovi, za vedení, praktické připomínky a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	9
Cíle a řešení bakalářské práce.....	10
1 Teoretická část	11
1.1 Nákup	11
1.1.1 Co je to nákup	11
1.1.2 Objekty nákupu.....	12
1.1.3 Funkce nákupu.....	13
1.1.4 Cíle nákupu	14
1.1.5 Faktory ovlivňující nákup.....	18
1.2 Organizace a řízení nákupu v podniku.....	20
1.2.1 Centralizace a decentralizace nákupu	20
1.2.2 Vnitřní dělba práce v nákupu.....	20
1.2.3 Modely nákupního procesu organizací	23
1.3 Dodavatelé.....	26
1.3.1 Výběr a hodnocení dodavatelů	26
1.3.2 Komunikace s dodavateli.....	27
1.3.3 Dodavatelsko odběratelské vztahy.....	28
2 Praktická část – představení společnosti.....	30
2.1 Historie společnosti.....	31
2.2 Popis podnikání společnosti.....	32
2.3 Obchodní situace	33
2.4 Partnerství v oblasti dodavatelských vztahů	34
2.5 Průběh zakázky společností	37
2.5.1 Průběh nákupu	37
2.6 SWOT analýza silných a slabých stránek nákupu	38
2.7 Zhodnocení současného stavu.....	40
3 Návrh řešení problému.....	43
3.1 Proces a zodpovědné osoby	43
3.2 Systém hodnocení dodavatelů.....	44
3.3 Body a odůvodnění	44
3.4 Ekonomické zhodnocení	47
3.5 Přínosy.....	48
Závěr	48
Seznam použité literatury	49

Elektronické zdroje	49
Seznam obrázků	50
Seznam tabulek	50

Úvod

Mnoho menších podniků má problémy se zásobováním a s nákupní logistikou. Firmy často nemají v těchto ohledech jasno a způsobují si tím nemalé ztráty. Je důležité mít jasně daný postup při objednávání zboží a tím je také jednodušší klasifikovat různé dodavatele a vybírat si z těch nejlepších. Nákup hraje ve většině podniků hlavní výdajovou položku, a přesto je nákup často opomíjen. V dnešní době s rostoucí konkurencí je velmi důležité využít veškerých prostředků na snížení nákladů a být spolehlivým a pružným partnerem pro zákazníky.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na nákupní strategii menšího podniku. Ve firmě působí nezkušený nákupčí, který nepoužívá moderní technologie, a způsob nákupu je tak složitý, nepřehledný a často i nevýhodný. Se zvýšeným objemem zakázek roste i důležitost nákupu. Rád bych pomohl malému podniku v hledání dodavatelů v oboru a ukázal možné varianty nákupu zboží. Zpracuji návrh postupu při objednávání nového zboží za různých podmínek. Firma používá velmi zastaralý systém objednávání, tudíž bych rád zavedl modernizaci celého procesu, což by mělo za následek zrychlení nákupní logistiky a případného snížení nákladů. Dále se zaměřím na hodnocení dodavatelů, které ve firmě zcela chybí.

Toto téma jsem si zvolil z důvodu, že pro firmu již několik let pracuji a po konzultaci s majitelem společnosti jsme rozhodli, že nejpřínosnější bude právě téma nákupní logistiky podniku. Pevně věřím, že následující práce podniku pomůže, moje práce se zrealizuje a povede tak k snadnějšímu průběhu zakázek a výsledky se projeví i na konci roku v zisku.

Cíle a řešení bakalářské práce

Tato bakalářská práce čerpá teoretické poznatky především z odborné literatury zaměřené na problematiku týkající se oblasti nákupu, kde se zaměřuje na fungující způsoby zásobování podniku, klasifikaci materiálu a hodnocení dodavatelů.

Na základě provedené analýzy odhalí nedostatky podniku spojené s nákupem materiálu. Navrhne optimalizaci nákupního procesu, které pokryje veškeré důležité faktory nákupu. Dále navrhne systém hodnocení dodavatelů, který by měl usnadnit budoucí výběr dodavatele. To by mělo mít za následek ušetření ekonomických prostředků v různých situacích a ušetření mnoha problémů spojených s budoucími objednávkami.

Celý postup byl pravidelně konzultován s vedením společnosti, aby výsledek byl co nejvíce transparentní a užitečný pro firmu Elektro Sychra s.r.o.

1 Teoretická část

V dalších kapitolách si shrneme teoretickou část, kde jsou napsána všechna teoretická východiska, z kterých pak bude vycházet řešení bakalářské práce.

1.1 Nákup

Nákup je jednou z nejdůležitějších podnikových funkcí. Jako nákup chápeme všechny procesy, které vedou k získání vstupů do podniku.

1.1.1 Co je to nákup

Každé podnikání by se dalo charakterizovat jako určitá formu nákupu a prodeje. Získávání produktu či služby od někoho za účelem nabídnutí něčeho jiného nazýváme směnou. Směna pak vede k uspokojení potřeb obou stran. Nákup je jednou z nejdůležitějších činností v každém podniku.

„V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. Těmito činnostmi jsou tedy zabezpečovány materiálové vstupy do reprodukčního procesu v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu a čase, s respektováním kritéria optimálnosti v podobě minima nákladů vyplývajících z procesu obstarání a skladování materiálů“ (9, s. 17).

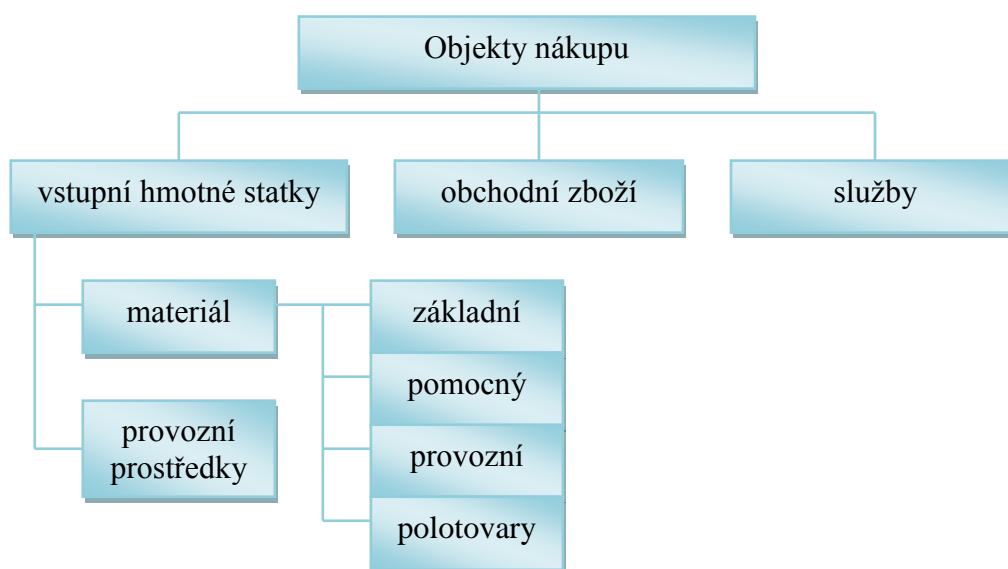
P. Kotler uvádí, že aby mohla být směna realizována, musí být splněno pět základních podmínek. (3)

1. Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.
2. Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.
3. Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.
4. Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.
5. Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.

„Po realizování těchto podmínek dochází ke směně a výsledkem tohoto procesu je určitá dohoda. Po dosažení dohody hovoříme o tom, že se uskutečňuje transakce. Transakce je tedy základním jednotkou směny. Jednou ze stran transakce je kupující, který uskutečňuje nákup. Tímto kupujícím je na spotřebních trzích konečný spotřebitel, na trzích organizací je jím podnik, který je na straně nákupu zpravidla reprezentován nákupčím“ (4, s. 4).

1.1.2 Objekty nákupu

Základními subjekty nákupu jsou odběratelé a dodavatel. Objekty nákupu představují nakupované vstupy. Obecná ekonomika předpokládá, že pro výrobu je zapotřebí třech nejdůležitějších vstupů: půda, práce, kapitál. Nicméně toto je velmi široký pojem. „Pokud však chceme skutečně vymezit objekty, které nákup v podniku prakticky zabezpečuje, je zapotřebí tyto objekty zúžit následujícím způsobem“ (4, s. 9).



Obr. 1: Objekty nákupu v praxi (4, s. 9).

Podle Lukoszové je sedm hlavních nakupovaných průmyslových kategorií výrobků:

- *Suroviny* - Jedná se o výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu. Tyto vstupy bývají objemově i prostorově náročnější a nesou sebou vyšší dopravní náklady.
- *Procesní základní materiál, meziprodukty* - Jsou to výrobky, které vyžadují další opracování, a tím se stávají součástí finálního výrobku.

- *Doplňkový režijní materiál* – Jsou to výrobky, zabezpečující výrobní i nevýrobní proces. V podnicích se vyskytují ve velkém množství a rozmanitosti.
 - *Komponenty, díly a polotovary* - Komponenty, díly a polotovary jsou do finálních výrobků montovány přímo nebo jen s minimálními úpravami.
 - *Zařízení* – Zboží investičního charakteru, které je často velmi finančně náročné.
 - *Služby* – Nepřímo přispívají k finálnímu výrobku, jedná se o nehmotné aktivity.
- (4)

1.1.3 Funkce nákupu

Základní funkci nákupu můžeme definovat jako systematické zabezpečení surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání (3).

Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá (4):

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu;
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb;
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách;
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití;
- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb;
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů;
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků;
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu;
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů;

- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby (jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod.).

Funkci nákupu má obvykle v podniku na starosti oddělení nákupu. Aby bylo zajištěné bezproblémové fungování, je zapotřebí udávání přesných úkolů na řešení různě nastolených situací. Mělo by být přesně dáno ekonomické vymezení nákupu, tak způsob jednání s vnějším okolím. Některé menší podniky si neovědomují, že i tato fakta ovlivňují tvář podniku.

1.1.4 Cíle nákupu

Cíle nám stanovují požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout. Toto se vztahuje ke dvěma kategoriím – věcnému a formálnímu cíli. Věcný cíl určuje, co bude obsahem nákupu, tudíž které výrobky budu na daném trhu získávat, a formálním cílem se stanovuje, k jakému účelu nakoupené prostředky budou sloužit (4).

Cíle nákupu jsou zpravidla tyto:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu,
- sledování nákupních silů orientovaných na veřejné zájmy.

a) Uspokojování potřeb

Stejně jako lidem, tak i organizacím vznikají nedostatky, které je potřeba uspokojit. Tím že lidé i organizace mají potřeby a požadavky, udělují výrobkům a službám hodnotu. U organizací působí potřeby jako podnět k jejich základním aktivitám (9).

b) Snižování nákupních nákladů

Při snaze snižování nákladů nákupu, by se nesmělo zapomínat na hlavní cíle podniku, neboť snižování nákladů může vést ke zvýšení rizika, jako je snížení kvality a růst zásob (9).

Snižování nákupních nákladů se týká následujících:

- cena vlastního výrobku
- náklady spojené s nákupem

Tyto náklady mohou zahrnovat i další položky, jako je cena pojištění a další. Dodatečně mohou vzniknout náklady v důsledku deficitu (neuspokojené potřeby apod.), které mohou být někdy i značné, např. má-li být spěšně dodáno chybějící množství výrobků apod. (9).

c) Zvyšování jakosti nákupu

V oblasti nákupu by měla být jakost samozřejmostí, protože nekvalitní materiál v podniku způsobuje další škody.

„Jakost se současně týká na jedné straně pořizovaného předmětu a na straně druhé nákupních podmínek. Těžko říci, zda se dodržáním sjednaného množství chápe spíše jako součást předmětu nebo jako součást podmínek. Důležité je, že jakost je určena také množstvím. Dodací lhůta představuje čas – termín (dřívější či pozdější dodání). Dodací servis může mít rozdílnou formu. Může jít o větší, jinou, rychlejší nebo kompetentnější pomoc. Také komunikace zahrnuje lepší, rychlejší a eventuálně i jiné informace. Lze mluvit i o připravenosti ke komunikaci, schopnosti komunikovat a o znalosti problému. A konečně jde o dodržení cen a podmínek.“ (9, s. 20).

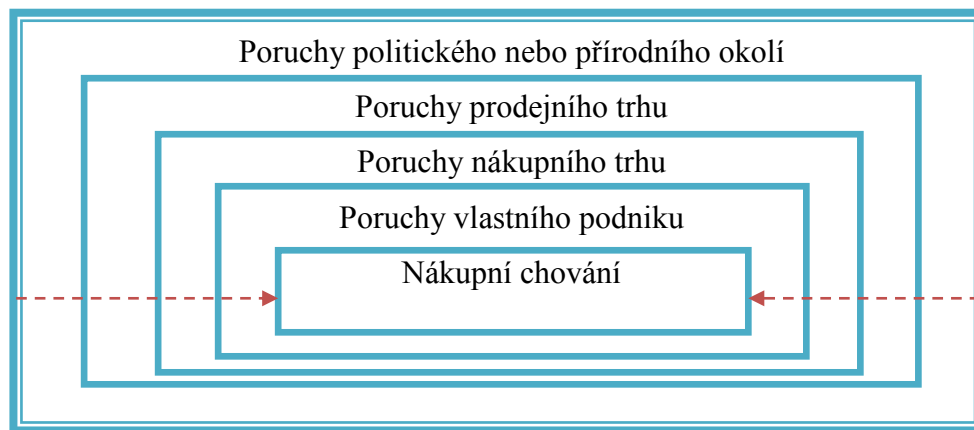
c) Snižování nákupního rizika

V bodu b) jsem uváděl, že při zvyšování jakosti rostou i s tím spojená rizika. Při neplánovaných událostech představuje riziko i skutečnost, že podnik nezvolí optimální řešení ke stanoveným cílům.

Možná rizika (9):

- Riziko spojené s místem dodání
- Riziko dodací lhůty
- Riziko špatného servisu
- Riziko ceny

Schématický přehled nákupních rizik



Obr. 2: *Nákupní rizika (9, s. 21).*

d) Zvyšování flexibility nákupu

Flexibilita nám zajišťuje, že i při vzniku neplánovaných událostí má podnik dostatečné množství prostoru k tomu, aby se přizpůsobil. Flexibilní chování je především nutné v dnešních nejistých podmínkách. Dodavatelské smlouvy a pojištění sice zvyšují jistotu, ale nedovolují podniku pružně reagovat na nově nastolené situace (např. příležitostný nákup, reakce na poptávku) (9).

- aspekty týkající se podniku:
 - finanční potenciál
 - věcný potenciál: skladovací zařízení, přepravní zařízení, stavy zásob, výrobní zařízení
 - know-how: vývojová základna, informační základna
 - image

- aspekty týkající se trhu:
 - struktura nabídky
 - struktura poptávky
 - charakteristika výrobků

„V období současné krize je nutné se zaměřit na kvalitu a flexibilitu procesu plánování, zejména vzhledem ke značné fluktuaci poptávky, a to buď využitím elektronické výměny dat nebo určitou formou přenosu prognóz o budoucí spotřebě. Vyšší kvalita plánování poptávky pozitivně ovlivní proces řízení zásob a umožní značné snížení zásob a řízení dodávek na bázi Just In Time. Tak lze uvolnit vzácné finanční zdroje, které by jinak byly vázány v zásobách. Kvalita plánování poptávky má samozřejmě přímý dopad na efektivní plánování výroby a aktivit s tím spojených,“ hodnotí současnou situaci a výsledky průzkumu Marek Hofmänner, senior konzultant v oddělení podnikové poradenství Ernst & Young, specializující se na oblast řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce (10).

e) Veřejně prospěšné nákupní cíle

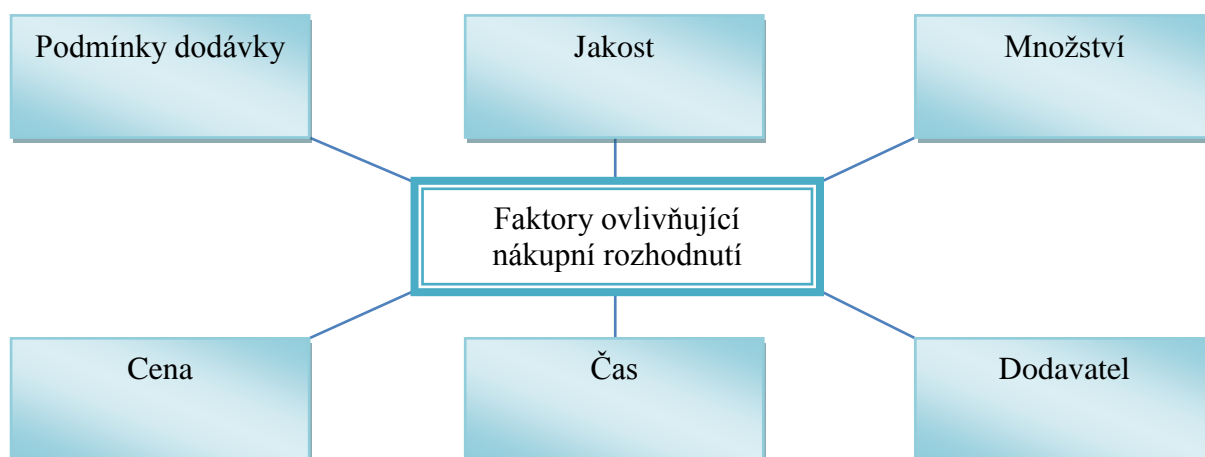
Propojeny s okolím nutí podniky přemýšlet o dopadech jejich činnosti, z čehož vyplývá role veřejně prospěšných zájmů. Veřejně prospěšné nákupní cíle jsou vyobrazeny v následující tabulce.

<p>Národohospodářské nákupní cíle</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ konjunkturální ➤ strukturální ➤ tuzemské 	<p>Sociálně etické nákupní cíle</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ politické ➤ světonázorové ➤ interakční ➤ charitativní
--	--

Obr. 3: *Veřejně prospěšné nákupní cíle (9, s. 22).*

1.1.5 Faktory ovlivňující nákup

V hospodářské soutěži podnik nezískává svoje výhody náhodně nebo souhrou šťastných okolností. Výsledek závisí hlavně na schopnostech manažera a jeho rozhodnutích. Toto rozhodnutí ovlivňuje celá řada faktorů.



Obr. 4: Faktory ovlivňující nákup (9, s. 22)

a) Podmínky dodávky

Každá dodávka musí být realizována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které musí být v nákupní smlouvě zřetelně formulovány, protože jsou jejich nedílnou součástí (9).

b) Jakost

Jakost souvisí s vhodným použitím materiálu a výrobků pro zakázku. Cílem je tudíž nakoupit co nejkvalitnější suroviny za co nejnižší cenu. Výhodné je užití hodnotové analýzy, která systematicky studuje komponenty a výrobky. Na základě informací je možné zjistit, který výrobek přinese uživateli stejnou „hodnotu“ s nižšími náklady nebo vyšší „hodnotu“ se stejnými náklady.

Jakost znamená naprostou spokojenost zákazníků. „Dominantním externím účinkem systému jakosti je stoupací míra spokojenosti a loajality zákazníků, ať už jde o individuální klienty nebo průmyslové odběratele“ (6, s. 14).

c) Množství

Další složkou nákupního procesu je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobků. Majitel firmy nabízející služby nebo živnostník nakupující ve velkém chce dosáhnout úspor. Ty závisí i na velikosti slev poskytovaných dodavateli materiálu nebo výrobků. Nadměrné nákupy ovšem způsobují nežádoucí množství zásob, s kterým může být spojena ztráta hodnoty produktů vlivem různých znehodnocení. Náklady rostou také vlivem delšího skladování. Nákup v malém množství znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Je tu možnost také objednávat výrobek až ve chvíli, kdy je žádán zákazníky (9).

d) Cena

Nejlepší cena neznamena vždy nejnížší nákupní cenu. Firma s nejnížší cenou možná nenabízí požadovanou kvalitu a služby. V podnikání je tedy cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnížší nákupní cenu (9).

e) Čas

Důležité rozhodnutí je, kdy nakoupit materiál nebo služby. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb. Nákupní aktivity a aktivity ze strany nabídky musí být koordinovány. Jestliže například podnikatel objednává na dlouhou dobu dopředu, bude jeho provozní kapitál vázán v zásobách. Nedostatečné objednávky mohou způsobit nečasné splnění zakázek a opoždění montáže. Materiál musí být k dispozici právě v době jeho potřeby. Nákupní manažer se pokouší vyhnout problémům z nadměrných nebo nedostatečných zásob. Tyto problémy vznikají zejména z důvodu špatného plánování (9).

f) Dodavatel

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat. Firma si totiž musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům. I ta nejlepší obchodní strategie může být zmařena v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel (9).

1.2 Organizace a řízení nákupu v podniku

Při organizaci nákupu se spíše projevuje tendence k širšímu pojetí funkce nákupu jako způsobu uspokojování potřeb, a to potřeb výrobních, provozních, investičních, sociálních atd. Dále tendence směřují k tzv. servisnímu pojetí služeb, kdy dodávka obsahuje i plný hmotný a informační servis.

Podnik má mnoho variant jak nákup organizovat. Při organizaci nákupních činností je nutné vyhnout se dvěma extrémům (8):

- automatické přejímání cizích vzorů, aniž by podnik zapojoval vlastní iniciativu a přizpůsoboval se konkrétním podmínkám
- vlastní způsob organizace nákupu bez využití zkušeností jiných

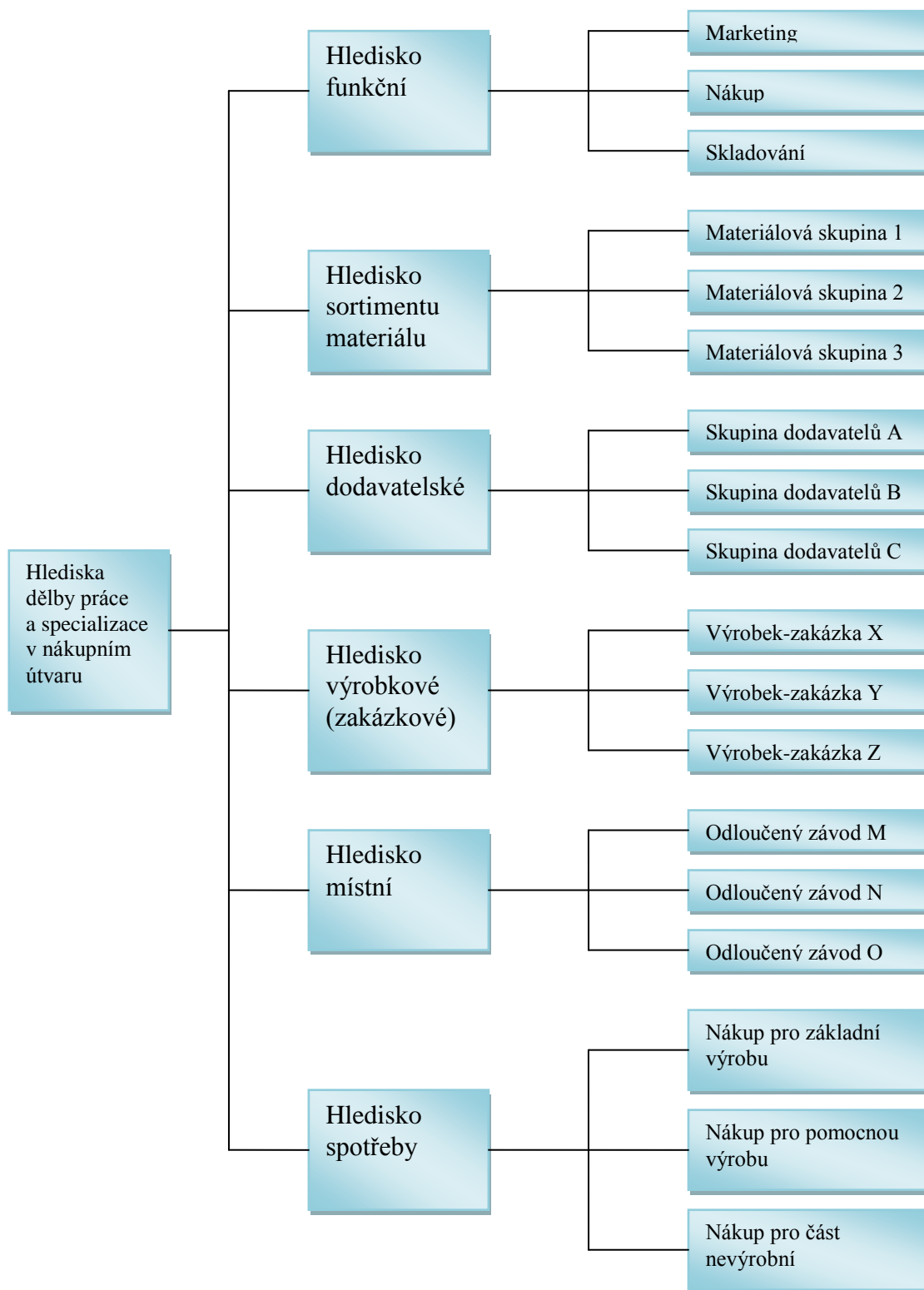
1.2.1 Centralizace a decentralizace nákupu

Míra centralizace se zpravidla odvodí s ohledem na důsledky v celkových výsledcích podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Správná centralizace často vytváří předpoklady pro efektivnější hospodaření se zásobami, pro snížení části položek režijních nákladů a přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Negativně se ale projevuje menší pružnosti při řešení případných změn potřeb. Dalším záporným aspektem jsou i často vyšší pořizovací náklady, jako je např. dopravné nebo manipulační poplatky (4).

Decentralizace usnadňuje efektivnější řešení stimulační a rozvoje iniciativy při uskutečňování pozitivních změn (8).

1.2.2 Vnitřní dělba práce v nákupu

V následujícím obrázku je zobrazeno základní schéma dělby práce.



Obr. 5: Vnitřní dělba práce v nákupu (4, s. 29)

Při řešení vnitřní dělby práce v útvaru nákupu se uplatňují tři různé typy (9):

- *Funkčně centralizovaný* – Vychází z dělby práce podle obsahu činností. Tento typ je vhodný pro činnosti s dlouhodobějším trváním a určitou koncepcí.
- *Funkčně decentralizovaný* – Jeho výhodou je možnost pružnějšího řešení problémů naskytých v netypických situacích. Používá se především u sortimentně příbuzných skupin materiálu. Nevýhodou bývá narušení ucelení nákupní strategie. Vlivem růstu zásob se oslabuje ekonomická stránka nákupu.
- *Kombinovaný typ* – Jedná se v praxi o nejpoužívanější způsob, který se snaží využít výhod dvou předchozích metod.

Ekonomicky efektivního zabezpečení základních funkcí nákupu lze dosáhnout pouze komplexním přístupem ke zdokonalování všech hlavních aktivit.

Nákup lze také členit (9):

- Nákup materiálů a výrobků k opětovnému prodeji.
- Nákup materiálu a komponentů podle potřeby.
- Nákup materiálů, výrobků, komponentů a služeb pro zajištění provozu.
- Nákup služeb pro výstavbu, údržbu, zajišťování provozu.
- Nákup výrobků, služeb a informací pro výzkum.

Abychom byli schopni správně objednávat materiál, je nutné znát, kterému druhu poptávky čelíme. Prvním krokem v analýze poptávky je vyhledávání následujících forem (7):

- Nahodilá nebo nezávislá poptávka. Nemá žádnou stálou formu a může mít velký nebo malý objem-
- Předvídatelná nebo závislá poptávka je trvalejší, s určitou mírou jistoty co se týče objednávek.
- Stabilní poptávka je poměrně trvalá a ustálená.
- Sporadická poptávka není vůbec stálá a představuje limitované formy poptávky.
- Trendová poptávka může být buď pozitivní / rostoucí (například po úspěšné reklamní kampani, nebo negativní / klesající.

- Rychlý pohyb má poměrně stálý velký objem a průměrnou rychlost spotřeby a kolísání je stabilní.
- Pomalý pohyb je poměrně stálý, ale s nízkým objemem, který může klesnout až na nulu.
- Vysoká nebo nízká hodnota výrobku.
- Frekvence poptávky může mít křivku normálního rozdělení v rozmezí od nejrychlejšího do středně rychlého pohybu výrobků.
- K zastarávání dochází při dlouhodobé absenci poptávky, většinou déle než jeden rok.

1.2.3 Modely nákupního procesu organizací

Důvodem vytvoření modelů podnikových nebo funkčních modelů je snaha o dosažení podnikových cílů. Může se jednat o výkonnost, či efektivnost nebo zajištění krizových podmínek. „*Je možné se domnívat, že vznikly proto, aby bylo zřejmé, z jakých fází se nákup skládá, které z nich jsou klíčové, jak je správně provádět a pomocí identifikace fází nákupního procesu s revizí jejich obsahu dosáhnout pozitivních změn v nákupu s dopadem na navazující podnikové procesy a podnikový výstup*“ (4, s. 42).

Co se týče starších modelů, které započaly svou historii v 60. letech je nutné zmínit:

1.2.3.1 Model Robinsona a Farise

Tento model pochází z roku 1967 a je až do současnosti považován za základní model nákupního procesu organizací (4).

1. Poznání problému.
2. Definování požadavků.
3. Specifikace produktu.
4. Vyhledávání dodavatelů.
5. Hodnocení dodavatelů.
6. Výběr dodavatele.
7. Vyřizování objednávek.
8. Vyhodnocení nákupu.

V tomto modelu je jednoznačně určen časový sled kroků a jeho délka je úměrná problémovosti nákupu konkrétní materiálové položky.

1.2.3.2 Ozanův a Churchillův model

Tento model se používá především ve zpracovatelském průmyslu a rozlišuje pět základních skupin faktorů v nákupním procesu (4).

1. Faktory související s nákupním procesem.
2. Faktory, které podmiňují konečné rozhodnutí.
3. Časové faktory.
4. Jiná možná řešení.
5. Význam informací.

Tento model zohledňuje zejména vliv komunikace s potencionálním dodavatelem.

1.2.3.3 Cordozův model

Tento model vychází ze skutečnosti, že nákupní proces není vždy lineární a jednotlivé fáze nákupu nákupního procesu proto nemusí být vzájemně nezávislé. Cordoz rozlišuje dvě základní politiky (4).

1. Politika synchronního hodnocení.
2. Politika sekvenčního hodnocení.

Předpokladem synchronní politiky je, že dodavatel přesně odpovídá požadavkům odběratele. Tato politika však není v praxi českých podniků příliš častá. V sekvenční politice dochází k postupné eliminaci dodavatelů tak dlouho, dokud není vybrán nejlepší z nich. Tato praktika je typická pro podniky, které se snaží přizpůsobit rychlým technickým a technologickým změnám (4).

1.2.3.4 Model Woodsida a Vyase

Tento model byl vytvořen na základě zkoumání šesti amerických průmyslových podniků při nákupu surovin a komponentů (4):

1. Příprava konkursního řízení.
2. Průzkum potencionálních dodavatelů.
3. Hodnocení a výběr dodavatelů na základě předvýběru.
4. Analýza přijatých nabídek.

5. Hodnocení a výběr dodavatelů.

Jedná se o relativně stálou strukturu pravidel výběru dodavatelů. V následujícím modelu je vidět, že cena je jedním z hlavních kritérií konečného výběru dodavatelů. Aktuální zůstávají nabídky, které nepřevyšují nejvýhodnější nabídku o více než 6% (4).

1.2.3.5 Moelerův model

Proces nákupu se zde člení do osmi fází. Pro každou fázi model zpřesňuje typ rozhodnutí, stanovuje odpovědné útvary v podniku, kterých se možné problémy týkají (4).

1. Příprava nákupu.
2. Definování kritérií hodnocení.
3. Sběr informací o potencionálních dodavatelích.
4. Předvýběr dodavatelů.
5. Hodnocení nabídek.
6. Obchodní jednání s vybranými dodavateli.
7. Konečný výběr dodavatele.
8. Realizace nákupu.

Stejně jako u předchozího modelu zde najdeme určitou fázi předvýběru, která se zaměřuje především na hodnocení kvality dodavatele. Dále model ukazuje fázi obchodního jednání s dodavateli (4).

1.2.3.6 Interakční model

Interakční model počítá se čtyřmi základními prvky (4).

1. Interakční proces (časový aspekt vztahů, obsah a forma směny).
2. Účastníky interakce (charakter jednotlivců, kulturu, technologii, strategii účastníků směny).
3. Atmosféru vztahů (moc, závislost, kooperaci, konflikty).
4. Prostředí (strukturu trhů, stupeň internacionalizace, dynamiku trhů, ekonomické, politické, kulturní a jiné faktory)

Autorem tohoto modelu je mezinárodní vědecko-výzkumná skupina International Marketing and Purchasing a model vychází ze dvou základních myšlenek (4).

1. Není možné zkoumat izolovaně dodavatele a odběratele, pokud chceme pochopit fungování průmyslového podniku.
2. Marketingová strategie nemůže být chápána pouze jako nástroj řízení v rámci prodejních aktivit, ale také odběratel je při svém nákupu aktivní a disponuje určitou strategií.

1.3 Dodavatelé

Dodavatelé jsou nedílnou součástí skoro každého podnikání, a proto je dobré vědět, jakou formou lze s dodavatelem spolupracovat a jaké výhody můžou plynout z vhodného výběru. Mnoho podniků uvažuje nesprávným způsobem a myslí si, že dodavatel je nepřítel, který je chce ošidit. V následujících kapitolách bude rozepsáno také jak dodavatele hodnotit.

1.3.1 Výběr a hodnocení dodavatelů

Problém hodnocení vystává dnes před každým podnikem, který se snaží o vytvoření systému jakosti. Jedná se o aktivity jednorázového charakteru, které vykonává odběratel ještě před uzavřením smlouvy (6).

Při výběru dodavatelů by se měl podnik (resp. pověřená osoba) vyhnout dvěma nebezpečným návykům (11):

- přílišnému spoléhání se na důvěrně známé a sympatické osoby,
- příliš náhlým rozhodnutím a ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích.

K efektivní a nezaujaté volbě slouží tzv. scoring. Jedná se o nástroje, které určují vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména (11):

- spolehlivost dodávky (požadavek na dodání potřebného množství dle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase);
- kvalita (ve smyslu dodržení kvalitativních norem);
- způsob platby (možnost úvěrů a půjček);
- cena (neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií);

- rychlost dodávky (rychlé vyřízení obvykle preferujeme, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele a tudíž jeho nespolehlivost);
- přístup zaměstnanců (jejich ochota k výkonu a komunikaci);
- možnosti slev (z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení);
- záruky a servis (v případě, že by byly v budoucnu nutné);
- balení (z hlediska manipulace a značení zboží);
- odhad životaschopnosti dodavatele (pro případ dalšího plnění smluv).

1.3.2 Komunikace s dodavateli

Jak víme ze soukromého života, často dochází k různým problémům v důsledku absence komunikace. Stejně tomu tak je i v podnikání. I proto se procesy komunikace stávají přirozenou součástí programu partnerství s dodavateli.

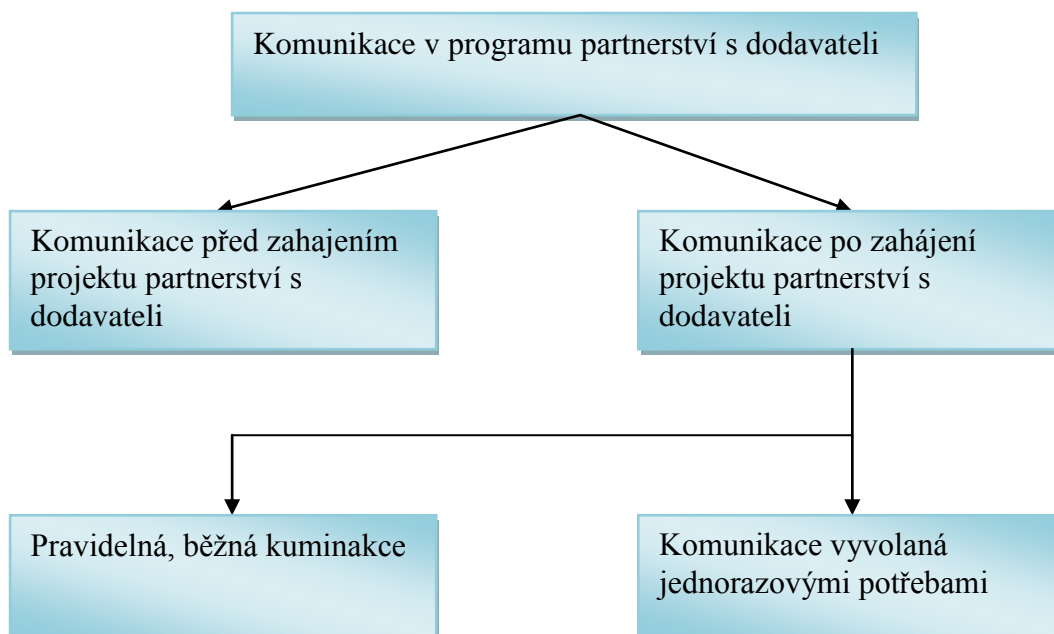
Komunikace je nejčastěji definována jako vzájemná výměna a sdílení informací.

V tomto směru je nutné vzít v potaz (5):

- komunikace dodavatelů s odběrateli musí být formována a rozvíjena
- informace a někdy i nepříjemná fakta nesmí být úmyslně před obchodními partnery zatajovány nebo zkreslovány
- vyměňovat a sdílet se mají v co největším rozsahu i informace popisující tu nejlepší možnou praxi a zkušenost
- právě sdílení všech důležitých informací přidává hodnotu oběma zainteresovaným stranám, tj. jak odběrateli, tak dodavateli.

„Odhaduje se, že 40% všech problémů ve vztazích mezi odběrateli a dodavateli vyplývá z nedostatků ve vzájemné komunikaci“ (5).

Pro hledání nejefektivnějších cest ke komunikaci může být východiskem následující obrázek, který zobrazuje několik základních druhů komunikace.



Obr. 6: Základní druhy komunikace v programu partnerství s dodavateli(2)

Kromě obsahu sdělování a výměny informací je ve vztahu partnerů komunikace mnohdy i její forma. Přestože informační systémy umožňují komfortní, rychlý přesný i úsporný styk obchodních partnerů, i moderní management upřednostňuje osobní styk při vzájemné komunikaci odběratele s dodavatelem.

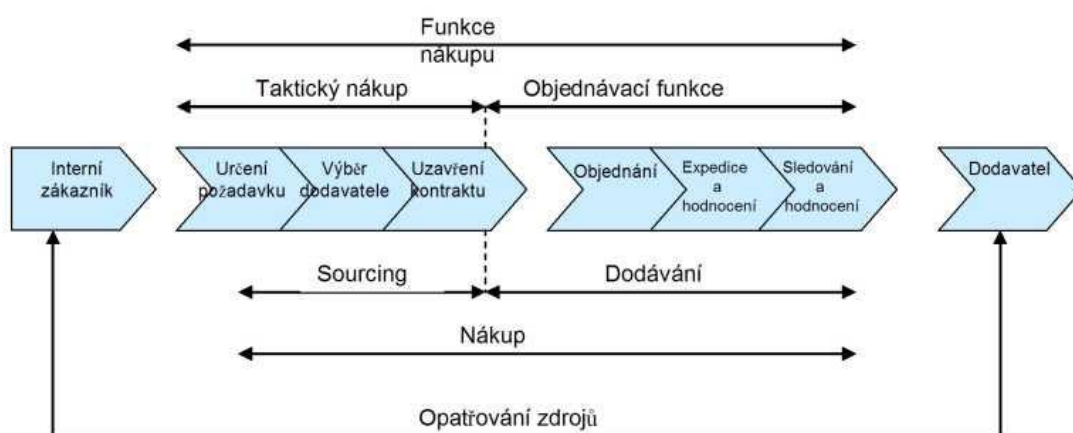
1.3.3 Dodavatelsko odběratelské vztahy

Tvrdý konkurenční boj a dostatek nabízeného zboží způsobil nutnost změny pohledu na funkci nákupu podniku. Z toho důvodu se na počátku století začalo uvažovat o nutnosti začlenění nákupního marketingu do nákupních procesů a jejich vnímání jako strategických procesů pro podnik. Společnosti s vstupy v hodnotě 30-70% z finální ceny produktu si uvědomily, že nákup je možným centrem zisku podniku (12).

Původní přístup nákupu definoval C. Hicckes takto: „...nákupní model byl založen na odměřených vztazích mezi dodavatelem a zákazníkem. Nákupčí striktně definoval výrobní, procesní a technické požadavky. Produkt byl poptáván u mnoha zdrojů a jen málo doplňujících informací bylo poptaným dodavatelům sděleno. Výše nabídnuté ceny pak byla jediným kritériem pro rozhodnutí o nominaci dodavatele“(12).

Typický, obecně platný model nákupního procesu podniku se skládá z následujících fází (12):

- rozpoznávání potřeb podniku či interních zákazníků
- zjištění údajů o produktu, příprava technické specifikace
- vyžadování nabídek od potenciálních dodavatelů
- rozhodnutí o koupi
- uzavření obchodu
- ověřování a kontrola z hlediska kvality
- hodnocení výkonu prodávajícího.



Obr 7: Procesní pohled (12)

Chopra rozděluje procesy v dodavatelských řetězcích takto (1, s. 15):

1. Zákaznický Relationship Management (CRM): Všechny procesy, které se zaměřují na rozhraní mezi firmou a zákazníky.
2. Vnitřní řízení dodavatelského řetězce (ISCM): Všechny procesy, které jsou vnitřní záležitostí firmy
3. Řízení vztahů s dodavateli (SRM): Všechny procesy, které se zaměřují na rozhraní mezi firmou a jejími dodavateli.

2 Praktická část – představení společnosti

Obchodní jméno:	Elektro Sychra s.r.o.
Sídlo:	Jilemnického 233, 562 01 Ústí nad Orlicí
Zapsána:	v obchodním rejstříku vedeném soudem v Hradci Králové, oddíl C, vložka 1231
Identifikační číslo:	15030938
Den zápisu:	12.12.1991
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Hlavní předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí. Projektování elektrických zařízení
Statutární orgán – jednatel:	Ing. Petr Šedaj, Špindlerova 1133, 562 01 Ústí nad Orlicí
Základní kapitál:	100 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	24
Oblast:	Pardubický kraj, okres Ústí nad Orlicí



Obr. 8: Logo Elektro Sychra

2.1 Historie společnosti

Společnost **Elektro Sychra, spol. s r.o.** se sídlem v Ústí nad Orlicí vznikla v roce 1991 za účelem podnikání v oblasti projekce, montáže, oprav a údržby elektrických zařízení. V době svého vzniku vlastnili společnosti dva spolumajitelé. Od počátku své působnosti, kdy zaměstnávala sedm zaměstnanců, dokáže naplňovat své představy a především i představy svých klientů.

Dne 8.3.1992 otevírá v Ústí nad Orlicí novou prodejnu s elektroinstalačním a hromosvodným materiálem. Pracuje na významných zakázkách jako je Finanční úřad ve Vysokém Mýtě, Agrobanka v Ústí nad Orlicí, veřejné osvětlení náměstí a podloubí v Ústí nad Orlicí a síť prodejen Baťa, čímž rozšiřuje pole své působnosti na Písek, Pardubice a Prahu. V roce 1995 vzrostl počet zaměstnanců na šestnáct, což dovoluje společnosti zajišťovat větší zakázky, jako je porcovna a balírna drůbeže Vrchovina, klinika plastické chirurgie Praha, poliklinika Hradec Králové a v neposlední řadě síť stanic Telecomu v celých východních Čechách, např. Rychnov nad Kněžnou, Svitavy, Turnov, Semily, Chrudim, Polička.

V roce 1998 došlo k odchodu jednoho z podílníků a od té doby má společnost pouze jednoho majitele, který je zároveň jednatelem společnosti.

Od roku 1999 se společnost podílí na výstavbě supermarketů po celé České republice (Hypernova, Prima, Penny Market, Billa, Albert, Sesam, Konzum a Tesco).

V současnosti se rozrostla celkem na 24 zaměstnanců a jejich počet se snaží udržovat do 25 zaměstnanců, aby ze zákona Ministerstva průmyslu a obchodu a Evropské unie spadala do malých firem.

2.2 Popis podnikání společnosti

Předmětem podnikání společnosti Elektro Sychra je od doby vzniku v roce 1991 nákupní, prodejní a odbytová činnost v oboru elektro, včetně spotřebního zboží. Dále montážní, elektroinstalační a revizní činnost v oboru elektro a s tím související poradenská a konzultační činnost. O několik let později bylo živnostenské oprávnění rozšířeno o montáž, opravu, údržbu vyhrazených elektrických zařízení a výrobu rozvaděčů nízkého napětí a revize elektrických zařízení.

Eletro Sychra se zaměřuje spíše na větší zakázky jako je elektroinstalace ve výrobních halách, úředních budovách, supermarketech, hypermarketech a jiných komerčních objektech. Pouze ve výjimečných případech realizuje elektroinstalaci v rodinných domech a bytech. Součástí podnikání je i maloobchod a velkoobchod s prodejem elektroinstalačního materiálu.

Celou firmu řídí majitel, vzhledem k její velikosti se dá rozdělit na několik funkčních částí. Z toho důvodu zde není organizační struktura.

Montáž – Instalace veškerých elektrických zařízení a jejich oprava a údržba. Toto je nejdůležitější a nejvýkonnější část společnosti a tvoří její hlavní část. Montážní tým tvoří celkem dvanáct dělníků. Takto vysoký počet zaměstnanců zaručuje jistou flexibilitu při vykonávání různě náročných zakázek.

Projekce – Navrhnutí možného technického a materiálového postupu pro elektroinstalaci určitého projektu. Slouží spíše jako součást „Montáže“, protože každá zakázka potřebuje svoji technickou dokumentaci, ale ve výjimečných situacích si zákazník může zažádat pouze o zpracování dokumentace, bez vyhotovení zakázky. V současné době ve firmě působí tři projektanti.

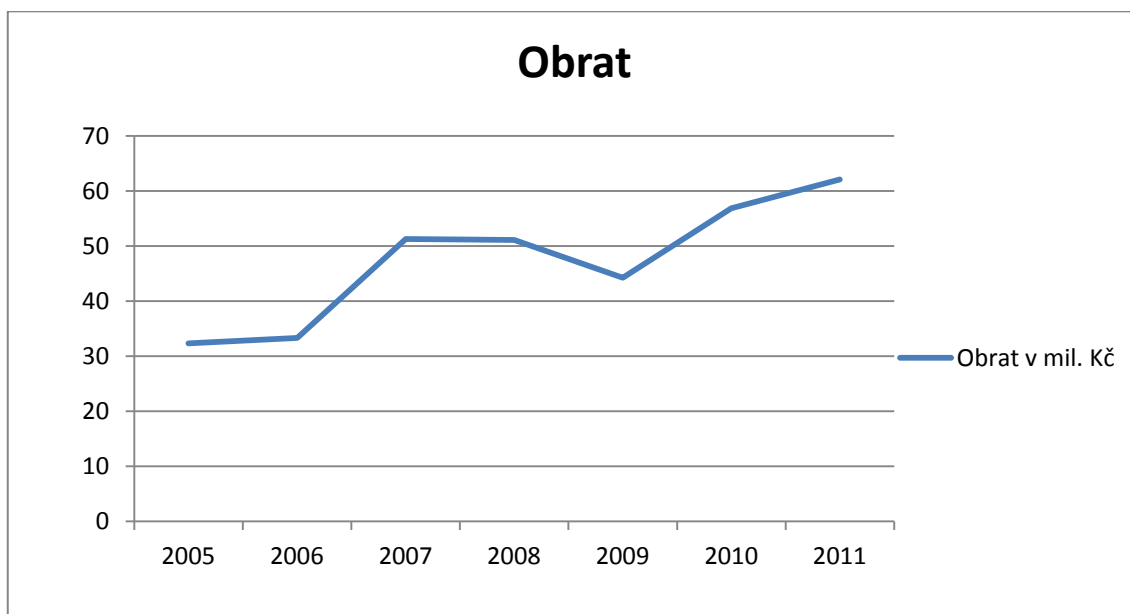
Velkoobchodní prodej – Prodej většího množství materiálu odběratelům, kteří vlastní živnostenské oprávnění. Tento úsek se dá také přiřadit k montáži, neboť skladuje veškerý materiál pro ni určený. Chod velkoobchodního skladu zajišťují celkem dva skladníci, z toho jeden zastává i funkci nákupčího.

Maloobchodní prodej – Prodej elektroinstalačního materiálu a elektronického příslušenství fyzickým osobám.

2.3 Obchodní situace

Firma se specializuje na Pardubický kraj, avšak nejsou výjimkou zakázky mimo tento kraj. Mezi největší konkurenty v tomto odvětví patří firma L-trading z celorepublikovou působností. S ubývajícimi zakázkami z důvodu ekonomické krize konkurenční boj samozřejmě stoupá, protože se zakázky snaží získat i společnosti z jiných oblastí.

Společnost Eletro Sychra je v orlicko-ústeckém okrese v oblasti elektroinstalačních firem jednou z nejsilnějších a zaujímá dominantní postavení. Proto v rámci toho území získává nejzajímavější zakázky. Obrat činí kolem čtyřiceti až padesáti milionů korun (viz obr. 9).



Obr. 9: Vývoj obratu (vlastní zpracování)

2.4 Partnerství v oblasti dodavatelských vztahů

Dodavatelé jsou nedílnou součástí téměř každého podnikání. Ovlivňují ziskovost podniku a jakost jeho produktů či služeb. V případě Elektro Sychra se dají dodavatelé kategorizovat do dvou skupin.

Nejvýznamnější dodavatelé:





Hlavní skupina dodavatelů jsou takové společnosti, které poskytují základní materiál pro zpracování většiny zakázek. Patří k dlouhodobým partnerům firmy Elektro Sychra.

SONEPAR Česká republika spol. s r. o. je širokosortimentní velkoobchod, který se zabývá prodejem elektroinstalačního materiálu od více než 400 tuzemských i zahraničních výrobců. Hlavní náplní je všestranná služba spojená s dodávkami elektrotechnického zboží a instalačního materiálu elektro-montážním firmám, výrobním podnikům, institucím, objektům občanské vybavenosti a dalším velkoobchodům. Poradenskou službou má zabezpečenou vlastní technickou skupinou. Hlavní centrální sklad a vedení firmy se nachází v Hradci Králové.

ELIHER vznikl roku 1990 v Pardubicích, kde začal s montáží, prodejem elektromateriálu a osvětlovací techniky. V roce 2002 se přestěhoval do nové provozovny v Pardubicích – Starém Hradišti, kde je vybudován moderní velkoobchod se vzorkovou prodejnou s elektromateriálem, osvětlovací technikou a spotřební elektronikou.

REAL ELEKTRO spol.s r.o. byl založen dne 11.12.1991. Předmětem podnikání firmy je koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej, se specializací na velkoobchod elektroinstalačního materiálu.

METRODIS s.r.o. vznikl v roce 1997 v Hradci Králové a postupně se stal stabilním dodavatelem elektromateriálu působícím po celé České republice. Jejich filozofie stojí na individuálním jednání a osobním přístupu ke každému zákazníkovi a dlouhodobé spolupráci. Dokáže klientům nabídnout široký sortiment elektroinstalačního materiálu se špičkovým servisem za bezkonkurenčně nízké ceny.

Společnost	Důvody spolupráce
	<ul style="list-style-type: none"> - Osobní vztahy - Rychlá reakce a flexibilita - Spolehlivost dodávek - Poradenství při nedostatku zboží - Geograficky blízké
	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitnější zboží - Dobré vztahy - Vysoká spolehlivost dodávek - Geograficky blízké
	<ul style="list-style-type: none"> - Nejstarší partner podniku - Velmi nízké ceny - Možnost velkých odběrů zboží
	<ul style="list-style-type: none"> - Nový dodavatel - Moderní technologie - Nízké ceny

Tabulka 1: Seznam významných dodavatelů (vlastní zpracování dle katalogu firem)

Ostatní dodavatelé

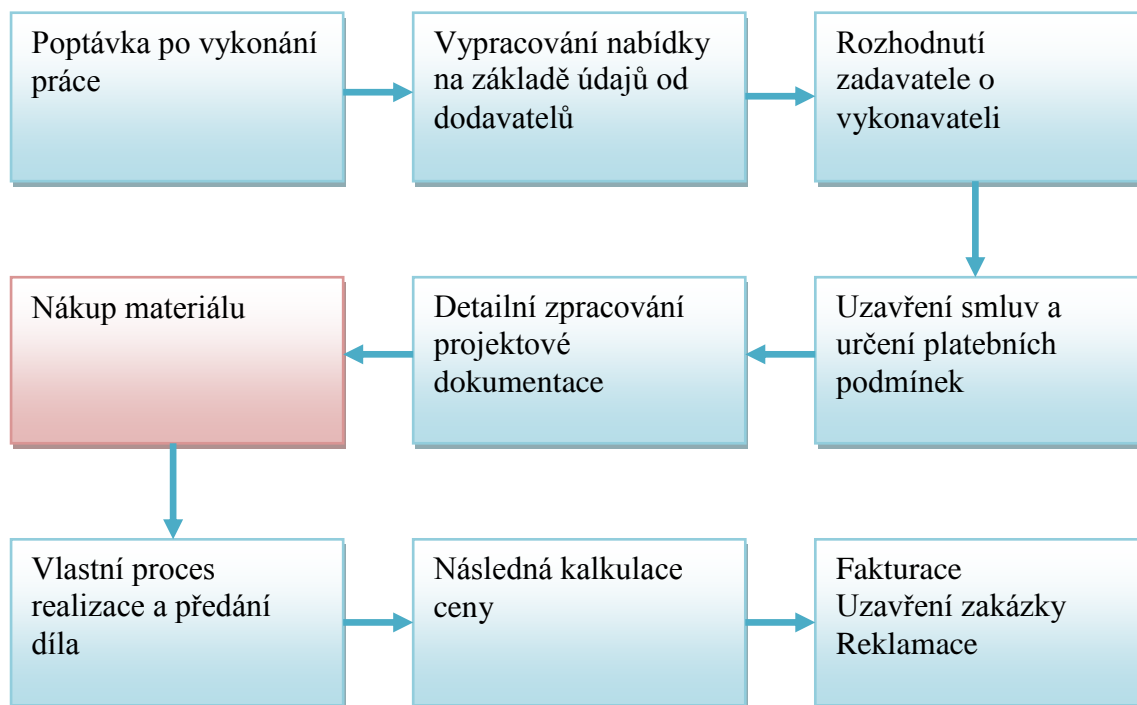
Na tyto dodavatele se Elektro Sychra obrací v případě konkrétnějších požadavků, při specializaci objednávky, která nepatří do běžného sortimentu, nebo při absenci některých z hlavních dodavatelů.

Logo	Spolupráce
	Fulgur je jeden z mála dodavatelů, který je zároveň přímo výrobcem. Konkrétně se jedná o svítidla.
	Elcon se specializuje na výrobu rozvaděčů. Z toho důvodu je v této oblasti nejlevnější.
	Emos zprostředkovává prodej doplňujícího zboží (meteorostanice, baterie).
	Stejně jako Emos se specializuje na doplňkové zboží (rozvaděče, jističe).
	U společnosti Kamat se objednávají kabely, v tomto oboru se jedná o největší konkurenci RealElektro.
	Velkoobchod s komplexním zbožím. Jejich ceny jsou nižší, nicméně spolupráce stagnuje z důvodu nespolehlivosti dodávek.
	Argos je velmi levný velkoobchod, nicméně vedení Elektro Sychra si nesesdlo s obchodním manažerem této společnosti. Spolupráce je tedy výjimečná.

Tabulka 2: Seznam ostatních dodavatelů (vlastní zpracování dle katalogu firem)

2.5 Průběh zakázky společností

Pro lepší znázornění a pochopení oblasti fungování podniku, který se zaměřuje na projektovou činnost, je důležité popsat průběh zakázky podniku. Viz obr. 21.



Obr. 10: Průběh zakázky podnikem (vlastní zpracování)

2.5.1 Průběh nákupu

Vzhledem k zaměření bakalářské práce je důležitá etapa nákupu. Nákup ve firmě Elektro Sychra lze rozdělit na opakovaný (sklad) a neopakovaný (projekty).

Po zpracování projektu je zaslán souhrn potřebného materiálu všem možným dodavatelům, kteří následně zašlou podrobnou cenovou kalkulaci každé materiálové položky, za kterou jsou schopni materiál zaslat. Firma si poté vybírá, která z nabídek je pro ni nejvýhodnější, popřípadě objedná od každého dodavatele určitý druh zboží. V současné době Elektro Sychra spolupracuje pouze se třemi dodavateli. Jediným kritériem při rozhodování mezi nimi je cena.

Při objednávání materiálu bez projektu, za účelem doplnění skladu pro běžný chod montáže a maloobchodní prodej společnost nepoužívá žádná kritéria pro výběr dodavatele. Zásilky tak často chodí předražené.

Nákup v podniku provádí jeden nákupčí. Tudíž je velmi výhodné, že veškerý nákup probíhá na jednom místě. Díky tomu, že nákup provádí pouze jeden člověk, je snadnější komunikace s dodavateli. Ten má komplexní informace o podmínkách a cenách jednotlivých dodavatelů a často při jednání využívá zkušeností z minulosti.

2.6 SWOT analýza silných a slabých stránek nákupu

Obsahem SWOT analýzy je klasifikace silných a slabých stránek. Ze všeho nejdříve bych rád zhodnotil silné a slabé stránky. Poté je v tabulce č. 3 zpracována SWOT analýza současného stavu nákupu v podniku.

Mezi slabé stránky patří, že na pozici nákupčího figuruje pracovník, který řídí nákup bez potřebného vzdělání a jeho rozhodnutí bývají občas bez zvážení dalších následků. Značnou nevýhodou je to, že se příliš neorientuje v moderních postupech dodavatelů, kteří se snaží v rámci urychlení obchodovat elektronickou formou, zatímco nákupčí upřednostňuje telefonickou domluvu, což celý proces protahuje. Dále je nutné zmínit, že příliš nevyhledává nové příležitosti od jiných dodavatelů a i přes občasné neshody spolupracuje se stejnými dodavateli.

Dalším nedostatkem je, že jediným kritériem hodnocení dodavatelů je cena a přehled cen, za jaké byl konkrétní materiál koupen. Při velkých odběrech, které podléhají vypracování určité nabídky, většinou dodavatelé posílají korektní ceny materiálu, ale při nižších odběrech se stává, že dodavatel zaúčtuje vyšší cenu. Po upozornění na tuto skutečnost ceny sníží s odůvodněním, že nastala administrativní chyba, nicméně nelze pohlídat veškeré menší odběry.

V poslední řadě bych rád zmínil skladovací prostory, které nejsou zřízeny v hale, ale v objektu s místnostmi, což činí sklad méně přehledným a s nevyužitými prostory.

Případná změna by si ale vyžadovala velmi rozsáhle investice a velmi náročnou realizaci.

I přesto je tento sklad velký, takže dokáže při zpoždění dodavatele relativně pružně reagovat. Nicméně v zakázkách, kde je nutné vypracování rozsáhlého projektu, nelze pokrývat veškerou zásobu na skladech, protože velmi často se do poslední chvíle neví, jaký materiál si zadavatel projektu vybere.

Další silnou stránkou v oblasti nákupu je vysoká likvidita, kterou podnik disponuje, tudíž není problém dodavatelům splácet závazky včas. To má za následek velmi dobrý vztah s obchodními partnery (Sonepar, Eliher, RealElektro). Další silnou stránkou je zkušenost vedení s fungováním trhu.

Největší hrozbou podniku je stagnující stavební průmysl v České republice. V případě nedostatku nových staveb se musí firma diverzifikovat na renovaci elektroinstalací ve starých objektech. Tyto zakázky jsou náročnější a méně ekonomicky výhodné. Dále zmíním zákazníky, kteří se v oboru příliš neorientují a mají nereálné nároky, co se týče technických parametrů nebo také náhlé změny nároků na použitý materiál. Nepříjemné situace nastávají, když si klienti vyžádají určitý druh materiálu, ale dodavatelé společnosti Elektro Sychra momentálně nemají možnost obstarat zboží včas. Objednají sice materiál u svého dodavatele, čas od času se stává, že jejich dodavatel neodešle zboží včas. Tím nastává situace, kterou firma nikterak neovlivní. Dále rostoucí ceny určitých komodit, kterým elektroinstalační trh podléhá, jedná se převážně o ceny mědi a dalších, včetně ropy, která neblaze ovlivňuje cenu dováženého materiálu. Hrozbou také jsou jakékoliv změny v legislativě. Velkou příležitostí by byl nový developerský projekt v oblasti průmyslu v pardubickém kraji.

SWOT analýza – nákupu		
V N Ě J Š Í	Příležitosti	Hrozby
		<ul style="list-style-type: none"> - Ceny komodit - Nedostupnost některého zboží
V N I T Ř N Í	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> - Finanční prostředky - Dobré osobní vztahy s dodavateli 	<ul style="list-style-type: none"> - Nákupčí bez zájmu něco změnit - Hodnocení dodavatelů pouze na základě ceny - Malé spektrum dodavatelů

Tabulka 3: SWOT analýza (vlastní zpracování)

2.7 Zhodnocení současného stavu

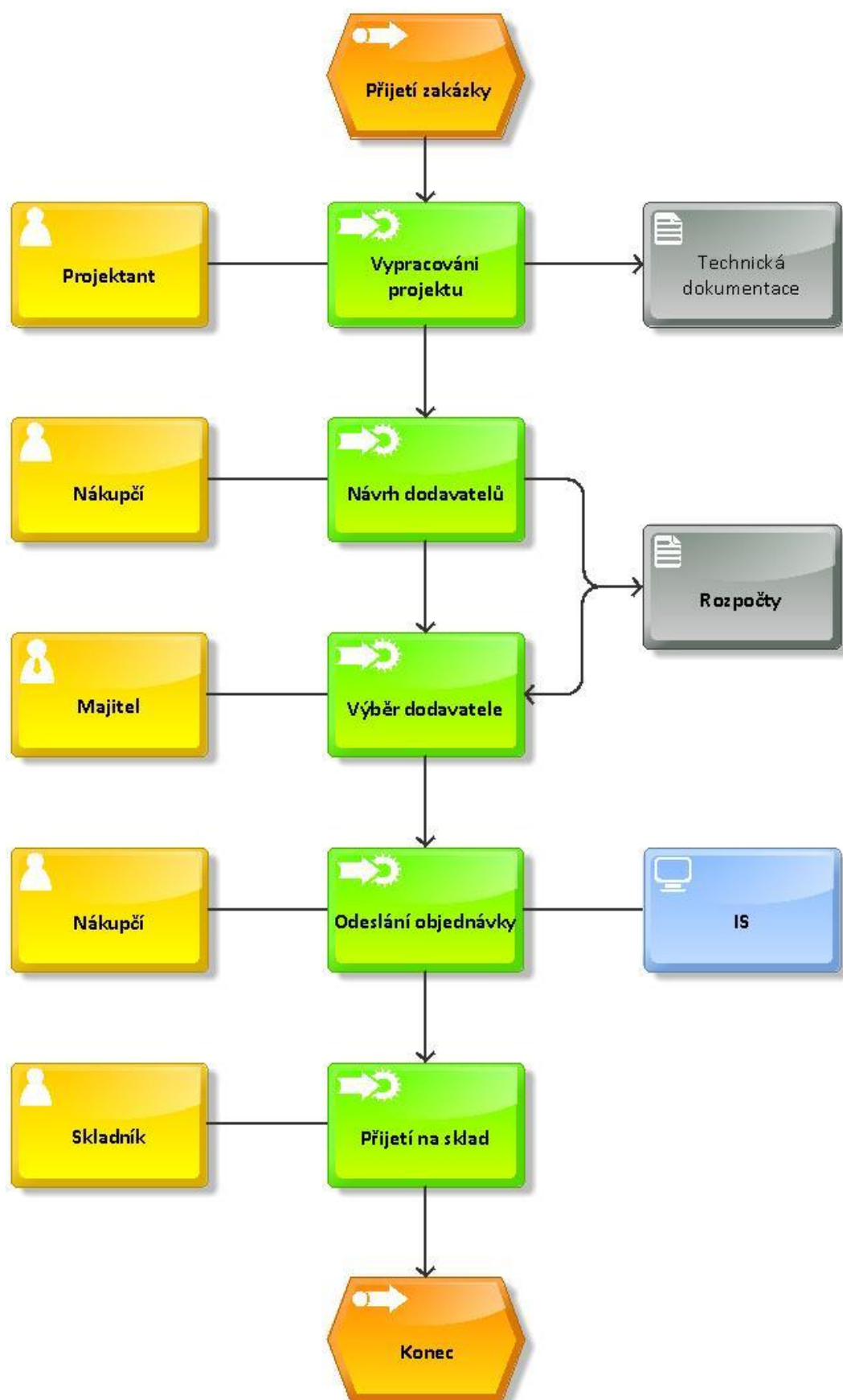
V následující tabulce č. 4 je zobrazen aktuální proces nákupu se zodpovědnými osobami po přijetí zakázky. Zobrazuje, kdo je za jakou skutečnost zodpovědný.

V tabulce můžeme vidět, že podnik nemá příliš ustálen proces nákupu. V procesu nenalezneme dokumentaci jednotlivých kroků a informací. Je zřejmé, že výběr dodavatele není založen na žádném dokumentu, stejně tak i hodnocení chybí. Vyřizování reklamací provádí pouze nákupčí a občas musí řešit i malé reklamace, které zbytečně zabírají jeho čas. Dalším nedostatkem je nedefinování osoby, který by prováděla kontrolu zboží s objednávkou. (viz. tabulka č. 4)

Činnost	Zákazník	Zodpovědnost	Dokumenty
Zpracování projektu s materiálovými položkami	Nákupčí, externí zákazník	Projektant	Technická dokumentace
Návrh dodavatelů	Majitel	Nákupčí	-
Výběr dodavatele	Podnik	Majitel spol.	Rozpočty
Odeslání objednávky	Externí zákazník	Nákupčí	IS, Objednávkový list
Přijetí na sklad	Sklad	Skladník	-
Kontrola zboží	Podnik	Není definováno	-
Případné reklamace	Externí zákazník	Nákupčí	Faktura
Ohodnocení dodavatelů	Podnik	Není definováno	-

Tabulka 4: Stávající proces nákupu

Po zpracování analytické části jsem zjistil, že firma Elektro Sychra nemá ustálený postup řízení nákupu v oblasti výběru dodavatelů a následně hodnocení jejich výkonu pro zpětnou vazbu. Je zapotřebí vylepšit proces nákupu. Na obrázku č. 11 vidíme aktuální proces nákupu vyobrazen v EPC diagramu. Podnik má převážně nedostatky v závěru celého procesu. Nenalezneme zde žádné kontroly a zpětné vazby, které by ulehčily postupy do budoucna. Dále je zapotřebí vypracovat hodnotící systém, který dodavatel je vhodný za určitých podmínek a neobracet se stále na stejné.



Obr. 11: Procesní pohled nákupu

3 Návrh řešení problému

Návrh řešení byl po celou dobu zpracování pravidelně konzultován s majitelem, aby výsledek mé bakalářské práce byl použitelný a dal se snadno uvést do praxe.

3.1 Proces a zodpovědné osoby

Aby byl proces nákupu co nejvíce efektivní, je důležité specifikovat, kdo je za kterou činnost zodpovědný. V tomto případě se jednalo o zařazení kontroly do procesu nákupu a přiřazení hodnocení a rozhodování na jeho základě. Návrh nového procesu nákupu je vyobrazen níže (viz. tabulka č.5).

Činnost	Zodpovědnost	Dokumenty
Zpracování projektu s materiálovými položkami	Projektant	Technická dokumentace
Návrh dodavatelů	Nákupčí	Hodnotící soubor
Výběr dodavatele	Majitel společnosti	Rozpočty, hodnotící soubor
Odeslání objednávky	Nákupčí	Objednávkový list
Přijetí na sklad	Skladník	-
Kontrola zboží	Nákupčí	Dodací list, objednávkový list
Případné reklamace	Nákupčí/prodávka	Reklamační list
Ohodnocení dodavatelů	Majitel	Hodnotící list

Tabulka 5: Návrh nového procesu nákupu

Oproti původnímu stavu, se zdokonalila pozdější fáze nákupu. Při výběru dodavatele nyní není dbáno jen na cenu, ale i na hodnotící soubor, který bude představen později. To by mělo mít za následek kvalitnější rozhodování při výběru.

Další důležitou změnou je definování osoby, která kontroluje přijaté zboží. Nákupčí bude kontrolovat zboží na základě objednávacího listu, aby veškeré materiálové položky seděly, případně aby se reklamace začala řešit co nejdříve. Tím zmizí zmiňovaný problém, že dodávky dodavatelů občas neodpovídají jak materiálově, tak cenově.

Další změnou je definování osoby při reklamacích. Po konzultaci s majitelem jsme došli k názoru, že menší reklamace může řešit jedna konkrétní prodávka, větší

reklamace pak nákupčí. Takovýmto delegováním úkolů zefektivníme práci dvou zaměstnanců.

3.2 Systém hodnocení dodavatelů

V praxi je možno použít celou řadu hodnotících systému a metod, nicméně nenalezneme optimální metodu, kterou lze aplikovat pro všechny organizace. Nejdůležitější je, aby podnik zvolil takové metody, které by neznevýhodňovaly kteréhokoliv z dodavatelů a braly v úvahu nejdůležitější faktory potřebné pro hladký průběh nákupu. Cílem hodnocení dodavatelů je zajistit kvalitu dodávek tím, že se trvale zlepšuje kvalita dodavatelů.

Podniku by prospělo vyhledání nových potencionálních dodavatelů, aby byl na ty stávající vyvíjen určitý tlak. Čas od času se některý z dodavatelů zpozdí s dodávkou a to má za následek zastavení celého projektu a vznikají ztráty. Bylo by dobré, kdyby byl dodavatel potrestán alespoň absencí odeslání další nabídky. V tomto případě byla využita expertní metoda vícekritériálního hodnocení, metoda známkování

Dodavatelé budou po dokončení celého procesu nákupu obodováni, jak vyhověli požadavkům Elektro Sychra. Nejdůležitějšími faktory pro firmu je plnění termínů, vyřizování reklamací, flexibilita dodavatele, komunikace, stabilita ceny a servis. Tyto kritéria jsou expertně hodnocena od 1-10 s tím, že 10 je známka nejvyšší a 1 nejnižší.

3.3 Body a odůvodnění

Plnění termínů je pro tento podnik nejdůležitější kritérium. Spousta stavebních zakázek má šibeniční termíny a elektroinstalační práce musí plynule navazovat na jiné činnosti na stavbě. Z nedodržení termínu plynou veliká penále. Situace se velmi často rychle mění, proto je toto kritérium pro podnik nejdůležitější. Zámka 10 bodů.

Způsob a rychlost vyřizování reklamací je důležitý ukazatel. Je důležité, aby se ihned po odhalení vady sehnalo nové zboží. Na vyřízení reklamace má dodavatel podle

obchodního zákoníku 30 dní. Nicméně Elektro Sychra potřebuje v časově vypjatých situacích zboží dříve, proto hraje rychlost vyřizování reklamací tak velikou roli. Znamka 8 bodů.

Flexibilita dodavatelů hraje velmi důležitou roli. Při mnoha zakázkách dochází ke změnám v průběhu jejich vykonávání. Proto je zapotřebí, aby dodavatel byl schopen akceptovat změny a vyjít podniku vstříc. Znamka 7 bodů.

Komunikace s dodavatelem je pro Elektro Sychra velmi důležitá. Spousta objednávek byla založena pouze na osobních sympatiích. Znamka 5 bodů.

Stabilita cen hraje velmi významnou roli. Stává se, že dodavatel nedodrží předem domluvenou cenu a vlivem různých administrativních chyb naúčtuje více než má. Vyvarování se těchto chyb ušetří spoustu času a financí. Znamka 8 bodů.

Dodatečný servis a poradenství je příjemný bonus, ale není příliš důležitý. Znamka 3 body.

V úvahu přicházela ještě další dvě kritéria a to platba a balení. Nicméně způsob platby a možnosti úvěrů nejsou pro podnik nikterak důležité. Elektro Sychra disponuje hotovostí, tudíž o žádné úvěry nemá zájem. Nevadí, ani když se v určitých situacích musí platit předem.

Bodová hodnota důležitosti kritéria je dána vztahem:

$$P_{kj} = \frac{\beta_{kj}}{\sum \beta_{kj}} \quad (1)$$

Kde:

P = počet expertů

β = „znamka“ přiřazená i-tým expertem j-tému kritériu

Podle tohoto expertně stanoveného vzorce je rozpočítána váha jednotlivých kritérií v tabulce č. 7.

Po přijetí objednávky se dodavatel ohodnotí u každého kritéria zvlášť.

Vyhodnocení dodavatele v různých kriteriích	Hodnota
Dodavatel vyhověl bez výhrad	1
Dodavatel vyhověl s malými nedostatky	0,8
Dodavatel z poloviny vyhověl požadavkům	0,5
Dodavatel nevyhověl	0,1

Tabulka 6: Hodnocení dodávek

Hodnota provedené práce dodavatelů je expertně rozdělena do 4 skupin. Vyjádření jejich práce jsem se pokusil vyjádřit slovně, aby co nejméně docházelo k odchýlkám. Podle mého názoru při hodnocení čísla dochází k subjektivním chybám. Po delším časovém období může docházet k subjektivním změnám. Tento systém by měl být použitelný i při změně pověřené hodnotící osoby. Nákupčí jejich práci vyhodnotí slovním vyjádřením a poté zapíše do hodnotícího listu (viz. tabulka č.7).

Kritéria	Váha kritéria	Vyhovění dodavatele	Skóre
Plnění termínu	0,24		
Rychlost a vyřizování reklamací	0,179		
Flexibilita dodavatele	0,153		
Komunikace	0,12		
Stabilita cen	0,19		
Servis	0,07		

Tabulka 7: Hodnotící list

Kritéria rychlosti vyřizování reklamací a flexibilita dodavatele nejsou hodnotitelná pro každou dodávku. Na základě vnitropodnikových materiálů jsem došel k závěru, že 47% objednávek vyžaduje změnu v průběhu objednávky a 11% objednávek vyžaduje reklamaci. Na základě těchto informací byla váha kritéria upravena na základě rozhodování v nejistotě. Součet skóre se podělí počtem ohodnocených kritérií. Toto číslo bude značit sílu dodavatele. Každá další dodávka musí být hodnocena stejně. Čísla síly dodavatelů se dělí počtem objednávek, abychom získali průměrnou sílu dodavatele.

Pro lepší pochopení znázornění číselně.

$$S = \frac{\sum(V_k * D_k)}{K} \quad (2)$$

Kde

S = Síla dodavatele

V= Váha Kritéria

D = Plnění dodavatele

K = Počet kritérií

$$X = S/N \quad (3)$$

Kde

X = Průměrná síla dodavatele

N = Počet spoluprací

Tento systém bude v delším časovém období ukazovat pravdivé a nezkreslené informace o schopnosti dodavatelů plnit požadavky společnosti Elektro Sychra s.r.o.

3.4 Ekonomické zhodnocení

Aplikace tohoto modelu do praxe bude velmi jednoduchá. K používání stačí vytvořit několik hodnotících listů a tabulkový dokument *.xls, který je součástí Microsoft office, do kterého se skóre dodavatele bude průběžně dopisovat. Její fungování je závislé pouze na dodržování pravidel hodnocení. Tudíž náklady na zavedení a používání hodnotícího systému jsou nulové. Změna procesu nákupu s sebou také nenese dodatečné náklady. Pro fungování nového procesu pouze stačí ujasnit si, kdo bude za kterou činnost zodpovědný.

3.5 Přínosy

Díky tomuto systému bude Elektro Sychra s.r.o. moci po delším časovém úseku vybírat a schvalovat pouze dodavatele, které splňují požadavky podniku. To vše bude na základě zdokumentované minulosti. Výběr tudíž nebude probíhat na základě osobního pocitu. To by mělo mít za následek ušetření finančních prostředků, neboť firma odbourá mnohé nevýhodné a nepříznivé situace. Díky tomuto systému by si časem měla vytvořit portfolium kvalitních, silných a schopných dodavatelů, na které bude kladen větší tlak, který příznivě ovlivní jejich služby.

S novým postupem při procesu nákupu bude možno hodnotit dodavatele na základě tohoto systému. V procesu přibyla fáze kontroly, tudíž podnik bude moci včas řešit chybné dodávky za špatné ceny. Díky diverzifikování reklamací bude mít nakupčí více času a bude se moci více specializovat na vztahy s dodavateli, zatímco jedna z prodavaček se postará o reklamace s menším objemem. Tím se zefektivní práce nejen nákupčího, ale i pověřené prodavačky.

Závěr

Tato bakalářská práce obsahovala teoretické základy o fungování nákupu. Znázorňuje základní principy a důležitost, jakou hraje nákup roli v každém podnikání. Při získávání teoretických poznatků jsem čerpal nejen z české literatury, ale i ze zahraniční. Vědomosti jsem se také snažil nabýt prostřednictvím různých internetových článků.

Na základě odhalení nedostatků v procesu nákupu je v této práci vyobrazen nový postup v procesu nákupu. Původní postup byl nejednotvárný a nedefinoval osoby, které jsou za danou fázi zodpovědné. Nový systém by měl mít za následek odhalení různých chyb už v zárodku. Díky nově zavedené kontrole zboží bude moci začít fungovat hodnotící systém dodavatelů, který je také představen v této práci. Tento systém bere v úvahu všechny důležité faktory spolupráce pro společnost Elektro Sychra s.r.o.

Nový postup procesu nákupu se do firmy zavedl během vytváření této bakalářské práce. Pevně doufám, že hodnocení dodavatelů najde ve firmě uplatnění a díky němu se zlepší dosavadní spolupráce s dodavateli.

Seznam použité literatury

1. CHOPRA, S. Supply Chain Management. 3. Vydání. New Jersey: Pearson, 2007. 536s. ISBN 0-13-173042-8
2. LAMBERT, D. M. *Logistika*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
3. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
4. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
5. NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
6. NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. Vydání. Praha: Management Press, 2005. 282s. ISBN 80-7261-071-6.
7. EMMETT, S. *Řízení zásob*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2008. 298s. ISBN 978-80-251-1828-3.
8. SYNEK M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*, 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
9. TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 1999. 276s. ISBN 80-85943-73-5.
10. FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování*. 2. Vydání. Praha: Ekopress, 2010. 473s. ISBN 978-80-86929-69-0
11. ELEKTRO SYCHRA. Interní materiály podniku Elektro Sychra s.r.o. 2011

Elektronické zdroje

12. ERNST & YOUNG. *Efektivní řízení nákupu a zásobování má v době krize strategický význam*. [online]. 2009 [cit. 2011-14-11]. Dostupné z:
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=7576

13. LUKOSZOVÁ X. *Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu*. [online]. 2008 [cit. 2011-22-11]. Dostupné z: http://logistika.ihned.cz/2-22971410-B00000_d-a9
14. ŠPATENKA, R., BLEYER, P. *Měření nákupních procesů*. [online]. 2008 [cit. 2011-22-11]. Dostupné z: <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/03/mereni-nakupnich-procesu.html>
15. <http://www.katalogfirem.cz/>

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Objekty nákupu v praxi</i>	12
<i>Obr. 2: Nákupní rizika</i>	16
<i>Obr. 3: Veřejně prospěšné nákupní cíle</i>	17
<i>Obr. 4: Faktory ovlivňující nákup</i>	18
<i>Obr. 5: Vnitřní dělba práce v nákupu</i>	21
<i>Obr. 6: Základní druhy komunikace v programu partnerství s dodavateli</i>	28
<i>Obr 7: Procesní pohled</i>	29
<i>Obr. 8: Logo Elektro Sychra</i>	30
<i>Obr. 9: Vývoj obratu</i>	33
<i>Obr. 10: Průběh zakázky podnikem</i>	37
<i>Obr. 11: Procesní pohled nákupu</i>	42

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Seznam významných dodavatelů</i>	35
<i>Tabulka 2: Seznam ostatních dodavatelů</i>	36
<i>Tabulka 3: SWOT analýza</i>	40
<i>Tabulka 4: Stávající proces nákupu</i>	41
<i>Tabulka 5: Nový proces nákupu</i>	43
<i>Tabulka 6: Hodnocení dodávek</i>	46
<i>Tabulka 7: Hodnotící list</i>	46